

Innovationen in Organisationen historisch betrachtet

Mastenbroek, Willem

Veröffentlichungsversion / Published Version
Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:
GESIS - Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Mastenbroek, W. (2007). Innovationen in Organisationen historisch betrachtet. *Sozialwissenschaften und Berufspraxis*, 30(1), 39-51. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-38820>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Innovationen in Organisationen historisch betrachtet*

Willem Mastenbroek

1 Einleitung

Was sind Hebel organisatorischen Erfolgs? Welche Bedingungen ermöglichen Wettbewerbsmacht? Wenn neuerdings von Lernenden Organisationen, Wissensmanagement, Kernkompetenzen und performativem Management gesprochen wird, ist die Frage angebracht, ob es sich hierbei um nachhaltige Konzepte organisatorischen Wandels oder um vorübergehende Moden handelt, die früher oder später abklingen werden. Einige Trends scheinen von größerer Dauer zu sein: So sind die Abflachung von Organisationshierarchien und die Tendenz, Aufgaben und Verantwortung zu delegieren, Beispiele für Letzteres. Darüber hinaus existieren weitere Phänomene, die modische Strömungen zu überdauern scheinen, wie teilautonome Arbeitsgruppen, am Output orientiertes Management, bessere Produktqualität, betriebliche Leitbilder, Integration von Funktionen, Projektgruppen für spezielle Aufgaben, Reduzierung des Führungspersonals auf allen Hierarchieebenen, kultureller Wandel, Festlegung des Kerngeschäfts, Kundenorientierung.

Zweifellos handelt es sich hier um eine interessante Aufzählung, die sich allerdings auch durch eine gewisse Beliebigkeit auszeichnet. Einige Leser mögen widersprechen, andere würden wahrscheinlich gerne weitere Punkte hinzufügen. Ihr eigentlicher Nachteil ist aber ihr Mangel an Konsistenz; diese Aufzählung wirkt beliebig, d.h. sie weist keine logische Vermittlung ihrer einzelnen Elemente auf. Was könnte das dahinterliegende Grundmuster sein? Welches sind die bedeutendsten Faktoren organisatorischen Wandels? Benötigen wir neue Paradigmen oder einen Durchbruch im Hinblick auf Organisationstheorien, wie beispielsweise Transformationsmanagement oder Chaos-Theorie, um diese Fragen beantworten zu können?

2 Historische Perspektive

Wenn etwas seine Bedeutung über Jahrhunderte bewahrt hat, erlaubt es uns Einsichten zu gewinnen, die bis in die heutige Zeit Gültigkeit für sich beanspruchen können. Eine kurze Beschreibung der historischen Entwicklung von Organisationen wirft ein Schlaglicht auf diejenigen Konzepte, die es ermöglichen, die entscheidenden Aspekte organisatorischen Wandels zu verdeutlichen. Hieraus lassen sich auch Implikationen für moderne Organisationen ableiten. Ein wesentlicher Ausgangspunkt einer solchen Perspektive sind militärische Organisationen, die zu den ältesten Großorganisationen der Welt gehören.

* Aus dem Englischen übersetzt von Ulla Ralfs.

2.1 Frühe militärische Organisationen

Deshalb soll zuerst ein Mann vorgestellt werden, der zu seiner Zeit ein maßgeblicher Pionier war: Prinz Moritz von Oranien (1567-1625). In der Zeitspanne von 1590 bis 1600 führte Moritz eine Vielzahl innovativer organisatorischer Prinzipien ein. Die zentrale Herausforderung, vor der er stand, war die Disziplinierung eines aufrührerischen Söldnerheeres, das er gegen die Übermacht der spanischen Truppen in den Niederlanden in Stellung bringen musste. Drei Beispiele für sein Vorgehen seien genannt:

- Die übliche militärische Formation im 16. Jahrhundert war die sogenannte „Spanische Brigade“, zu der in Breite und Tiefe jeweils 50 Mann gehörten, die ein Quadrat bildeten, das vollständig mit Kämpfenden ausgefüllt war. Während einer Schlacht konnten die meisten deshalb nicht einmal ihre Lanze benutzen. Ihre einzige Funktion bestand darin, moralisches und physisches „Hinterland“ (durch Antreiben) der kämpfenden Soldaten zu sein. Moritz gelang es, die militärische Stärke der verfügbaren Truppen dadurch zu steigern, dass er eine flache Formation schuf. Diese Veränderung der Schlachtaufstellung verlangte hauptsächlich nach einem mentalen Wandel, da durch sie die vormals geforderte Unterstützung der Kämpfenden durch die Massen verloren ging und somit deren Verwundbarkeit stieg. Deshalb waren ein besseres Training und eine straffere Disziplin erforderlich, die dazu führten, dass der Einzelne sich persönlich stärker anstrengte, weil sein Selbstvertrauen gestiegen war.
- Moritz stärkte dieses Selbstvertrauen, indem er die Soldaten – neben anderen Maßnahmen – gründlichen Übungseinheiten unterzog. So basierte zum Beispiel der Gebrauch einer Muskete auf Bewegungsstudien, die jeden Handgriff festlegten. Die 43 (!) einzelnen Handlungsschritte wurden in einer Serie funktionaler Handlungseinheiten klassifiziert. Spezielle Kommandos wurden für diese Einheiten entwickelt, deren permanente Einübung eine selbstständige, schnelle Ausführung ermöglichte.
- Kurze, klare und vor allem standardisierte Kommandos wurden eingeführt. Dieser Stil, Kommandos zu geben, verlangte von den Truppen, schweigsam zu sein und stellte somit eine vollkommen neue Anforderung dar. Aber die Truppen hatten nicht nur still zu sein, sie mussten außerdem lernen, wie man sich an vorgegebenen Plätzen und dementsprechenden Positionen und Reihen aufzustellen hatte, während sie vorher eine zusammen gewürfelte, durcheinander schwärmende Horde gewesen waren.

An diesen drei Beispielen lässt sich eine sich wechselseitig verstärkende Verknüpfung von zunehmender externer Disziplinierung und wachsender individueller Disziplin in Form von Selbstkontrolle und Selbstvertrauen beobachten. Moritz' militärische Genialität ließ ihn genau das wahrnehmen, was für eine erfolgreiche Reform notwendig war und woran frühere Militärreformen gescheitert waren. Er gab Raum für eine Verknüpfung beider Mechanismen. Deren wechselseitige Steigerung, die aufgrund langer Übungsperioden ermöglicht wurde, führte zur bis dahin nicht gekannten militärischen Stärke. Sieg über Sieg war das Ergebnis. Moritz' Erfolge waren so beeindruckend, dass um 1630 die meisten europäischen Staaten diese Reformen übernommen hatten.

2.2 Größere Disziplin und Selbstorganisation

Moritz von Oranien steigerte die taktische Flexibilität der Truppen, indem er das massive, starre Quadrat durch eine flache Formation ersetzte. Jedoch erforderte die Auflösung der massiven Rückendeckung der Kämpfenden einen neuen Soldatentypus: einen mit mehr Disziplin und Selbstvertrauen, mit der Fähigkeit, im Handumdrehen auf Befehle zu reagieren und den Gruppenzusammenhalt trotz wachsender Mobilität zu erhalten.

Der französische Oberst Ardent du Picq schrieb 1868 die „Etude sur le combat“. Zu dieser Zeit wurden die ersten Schnellfeuerwaffen eingeführt. Um die Verwundbarkeit seiner Truppen zu minimieren, plädierte er für eine offene Schlachtaufstellung. Vergleichbar zu Moritz' Ausgangssituation erforderte dieser Wandel den Soldaten neue Verhaltensweisen ab. Ardent du Picq wollte gut trainierte, relativ kleine Heere: Das Ergebnis waren Platoon. Die Soldaten dieser Formationen mussten aufeinander abgestimmte Gruppen bilden und zugleich die Verantwortung für ihr eigenes Handeln erhalten. Um verantwortlich agieren zu können, wurden selbstständiges Denken und Handeln von ihnen abverlangt und mussten dementsprechend eingeübt werden.

Armeen ringen noch heute mit diesem Problem. Dabei ist die zentrale Frage: Wie detailliert sollen die zentrale Steuerung und das zentrale Kommando sein, wie viel Entscheidungsfreiheit benötigen im Gegenzug die lokalen Befehlshaber, um im turbulenten, unverhersagbaren Schlachtfeld zu bestehen?

Als Napoleon die preußische Armee 1806 vernichtend schlug, waren die preußischen Oberbefehlshaber gezwungen, sich ebenfalls mit dieser Frage auseinanderzusetzen. Das Ergebnis war die so genannte ‚Auftragstaktik‘, die faktisch ein Delegationsmodell darstellte. Von Moltke formulierte diese Doktrin um 1860 aus, derzufolge in der deutschen Armee sowohl die Kommandeure als auch die niedrigsten Ränge so ausgebildet wurden, dass sie auf dem Schlachtfeld ihre Probleme nach dem Motto „Worauf kommt es eigentlich an?“ (so die Essenz der Gesamtstrategie) lösen konnten. Insgesamt zielte diese Strategie darauf ab, Autonomie und Gruppengeist von kleinen Einheiten unter den turbulenten Umständen einer Schlacht zu entwickeln.

Die stetige Kontinuität dieser Entwicklung von Moritz von Oranien über Ardent du Picq zu der so genannten ‚Auftragstaktik‘ ist ein bemerkenswertes Phänomen. So hatte beispielsweise die amerikanische Armee während des Zweiten Weltkriegs sowohl eine relativ hohe Verdichtung zentraler Kommandostrukturen erreicht als auch einen autonomen Handlungsradius lokaler Kommandeure hergestellt. Laut Dupuy (1977, S. 234 f.) hatte dieses zur Folge, dass die Amerikaner auf den Schlachtfeldern im Vergleich zur deutschen Seite um 50% höhere Verluste an Menschenleben hinnehmen mussten.

Was sich insgesamt beobachten lässt, ist die fortwährende Entwicklung von externen Kontrollmechanismen bei gleichzeitiger Zunahme der Verantwortung von Individuen und kleinen Gruppen. Durchgängige Disziplinierung, Standardisierung des Verhaltens, Stärkung der Zentrale, wachsende Solidarität und zunehmende Selbstkontrolle, alles verbunden mit Übernahme von Verantwortung, sind in diesem Kontext die bedeutendsten Veränderungen.

3 Organisatorische Innovationen im Frühkapitalismus

Eine ähnliche Entwicklung wie die militärischen durchliefen auch die industriellen Organisationen. So beschreibt Iterson (1992) die Herausbildung des Fabrikregimes im 19. Jahrhundert folgendermaßen:

„Die Probleme in den Manufakturen waren in allererster Linie solche der Disziplin und Koordination. Das Fabrikregime basierte daher auf einer Verknüpfung von Zwängen, die von den Fabrikherren ausgeübt wurden, und Arbeitsbereitschaft und Motivation auf Seiten der Fabrikarbeiter.“

Dieses Zitat lässt deutlich werden, dass es damals vor allem an Arbeitsdisziplin mangelte, die uns heute als ganz selbstverständlich erscheint. So fährt Iterson fort:

„Die Anwesenheit von Frauen, Männern und Kindern in demselben Raum barg die Gefahr in sich, dass sie sich wechselseitig im Wege standen, dass Streitereien ausbrachen, dass sexuelle Beziehungen entstanden oder dass sie anderen Aktivitäten allzu freien Lauf ließen, die als verdorben (Trinken) oder faul (Spiel) galten. Arbeiter mussten auch lernen, ihr Sprechen zu kontrollieren: Subversive und obszöne Äußerungen stellten eine Gefahr für die Arbeitsordnung dar und wurden deshalb hart bestraft. Die gleichen Gefahren existierten auch außerhalb der Fabrik, insbesondere in der Verbindung mit Alkoholkonsum. Deshalb wurde die scheinbare Konformität mit den industriellen Arbeitsnormen indirekt durch die ‚Korruption der Moral‘ in der arbeitsfreien Zeit untergraben.“ (S. 83 f.)

3.1 Geordnete Arbeit versus unsorgsame Gewohnheiten

Das Aufbrechen traditioneller Gewohnheiten durch strikt reglementierende Organisationsvorschriften lässt sich auch am Beispiel der Steingut-Industrie nachzeichnen. Josiah Wedgwood (1730-1790), ein patriarchalischer, englischer Fabrikbesitzer des 19. Jahrhunderts, wandelte im Laufe seines Lebens eine örtliche Töpferei mit einem Dutzend Arbeitern in eine international agierende Firma um.

Wedgwood verfolgte dabei zwei selbst gewählte Prinzipien: ‚einfache Männer zu Künstlern zu machen‘ und zweitens ‚Männer zu Maschinen zu machen, die nicht irren können‘. Zuerst konzentrierte er alle Arbeiter an einem Arbeitsort und folgte gleichzeitig der von ihm entwickelten Maxime, einzelne Arbeitseinheiten räumlich nach Abteilungen zu separieren. Den Arbeitern war es nicht erlaubt herumzuwandern, obwohl sie es traditionell so gewohnt waren. Gleichzeitig wurde die Arbeit so organisiert, dass die einzelnen Schritte, vom Bemalen der Produkte, über die Buchhaltung und den Verkauf, systematisch integriert wurden (McKendrick, 1961, S. 32). Die traditionell ‚unsorgsamen Gewohnheiten‘ der älteren Generation stellten dabei ein fortwährendes Problem dar, um eine anspruchsvolle Produktion für den neuen Markt zu entwickeln. Wedgwood kämpfte somit gegen die überlieferten ‚allgemeinen Sitten und Gebräuche‘ an, insbesondere gegen die ‚stoppages for wakes‘ (ein örtliches, jährliches Fest, das viele Tage und Nächte andauerte, die mit unmäßigem Essen, Trinken und ‚Hurerei‘ verbracht wurden). Er hatte aber auch gegen ‚Verschwendung‘, ‚Faulheit‘, Alkoholkonsum, ‚der Arbeit nach Pi-Mal-Daumen-Regeln‘, ‚Ineffizienz‘, ‚Willkür‘, ‚Irregularität‘ zu kämpfen.

Die andere Seite des von Wedgwood praktizierten harschen Fabrikregimes war das Angebot an Wohnraum und Krankenversorgung, und dies nicht allein aus ökonomischen Gründen. Vielmehr wollte er das Los seiner Arbeiter verbessern und sorgte sich deshalb um die Zivilisierung ihres Verhaltens sowie um ihre Erziehung.

Itersons Hinweis, dass frühe Fabrikregimes auf einer Verknüpfung von Zwang (auf Seiten des Unternehmers) und Bereitschaft (auf Seiten der Arbeiter) beruhten, wird durch diese Beispiele verdeutlicht. Außerdem zeigen sie einen Prozess von Versuch und Irrtum an, um sowohl Abhängigkeit als auch Autonomie in Fabrikbeziehungen durchzusetzen.

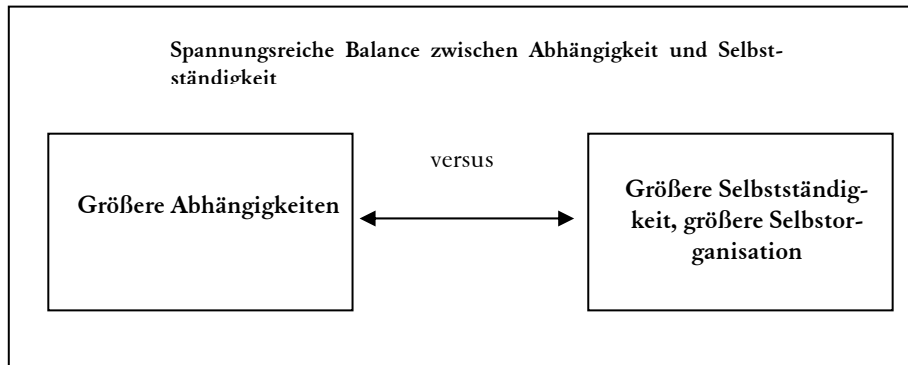
4 Organisatorische Innovationen als Management von Dualität

Die Fähigkeit zur Selbstorganisation, die seit kurzem so hoch gepriesen und hervorgehoben wird, erweist sich somit als eine mit einer langen Geschichte. Gelingt es aber nicht, Steuerung und Kontrolle mit Selbstorganisation und individueller Verantwortung zu verbinden, wird Erstarrung statt Erneuerung die Folge sein.

Ebenso offensichtlich ist, dass wir über die Jahrhunderte immer erfolgreicher bei dem Versuch geworden sind, ein breites Spektrum von Steuerungs- und Koordinationsmechanismen mit größeren Möglichkeiten zur autonomen Selbststeuerung zu verbinden. Es lässt sich ebenso festhalten, dass Organisationen, die eine ausgewogene Balance zwischen beiden Mechanismen herstellen – sei es durch Zufall oder dank der Intuition talentierter Führungskräfte – einen substanziellen Wettbewerbsvorteil erzielen.

Vor diesem Hintergrund gewinnen kürzlich gemachte Handlungsvorschläge an Bedeutung: Integration von Funktionen und Spezialisierung auf Ebenen, die zwischen teilautonomen Arbeitsgruppen und Geschäftseinheiten variieren, eine stärkere Orientierung auf interne und externe Kunden, ergebnisorientierte Bewertung von Teams, eine größere Orientierung an der Leistung einzelner Abteilungen. Hieran wird deutlich, dass sich insgesamt ein anspruchsvolles Profil von beidem, d.h. sowohl von der Fähigkeit, zentral zu steuern, als auch davon, sich selbst zu organisieren, herausgebildet hat. Folgerichtig wird in Unternehmen auf allen Ebenen die spannungsreiche Balance zwischen Steuerung und Selbstorganisation zum Thema. Externe Kontrollen werden zunehmend in Form von Selbstdisziplin internalisiert, sodass der gestiegene Grad an Selbstorganisation zugleich eine angemessenere zentrale Steuerung erlaubt. Damit erhöht sich aber auch allmählich die Fähigkeit von Organisationen, mit Komplexität umzugehen.

Einige unserer modernen Organisationsdesigns basieren auf der spannungsreichen Balance zwischen der Bindung von Beschäftigten und deren gleichzeitiger Autonomie. Ebenso bildet sich die Balance zwischen Zentralität und Dezentralität immer deutlicher heraus: Ein strenger Zentralismus in einigen wenigen wesentlichen Bereichen kann somit mit einem hohen Grad an Selbstständigkeit einzelner Organisationseinheiten verbunden werden. Ein passendes Beispiel für Letzteres sind Franchise-Organisationen, die eine strikte, auf wesentliche Entscheidungen konzentrierte zentrale Steuerung mit einer ausgedehnten Selbstständigkeit einzelner Einheiten verbinden.



Rückblickend lässt sich somit auch die Entwicklung über Jahrhunderte annähernd nachvollziehen. Für Personen, die unmittelbar involviert sind, stellt sich diese häufig als chaotische Suche nach dem Trial-and-Error-Verfahren dar. Eine derartige Desorientierung ist heutzutage überall vorzufinden. Das führt zu den folgenden Fragen: Welche Verbindung besteht zwischen den in historischer Perspektive beschriebenen Entwicklungen und denen, die sich seit kurzem andeuten? Verweist die sich wandelnde Balance zwischen steigenden Abhängigkeiten und größerer Autonomie auf organisatorische Innovationen, die mit einem Wettbewerbsvorteil verbunden sind? Und falls dies zutreffen sollte, sind wir dann auch in der Lage, genauer anzugeben, wie Wettbewerbsvorteile auch tatsächlich mobilisiert werden können?

4.1 Die Mobilisierung von Wettbewerbsvorteilen

Die Entwicklung konkurrenzfähiger Organisationen ist hauptsächlich auf Erfahrung aufgebaut und dem Prinzip von Versuch und Irrtum geschuldet. Prinz Moritz von Oranien und Josiah Wedgwood mussten sich weitaus weniger Gedanken über die Balance zwischen Steuerung und Selbstorganisation machen, als dies heute der Fall ist. ‚Ergebnisse!‘: das war ihr entscheidendes Handlungsprinzip. Aber bereits die von Moltke durchgeführten Armee-reformen enthielten ein Wissen darüber, dass dieses Konzept ausgereizt war.

Wie lässt sich dieses Erkenntnis in einen bewussteren Prozess transformieren? Welches ist das erforderliche „Arsenal an Steuerungs- und Koordinationsmechanismen“ und wie lässt sich dieses mit wachsender Autonomie und Verantwortung verbinden? Faktisch werden wir in dieser Hinsicht immer wissender: So stärkt eine Vielzahl von Firmen ihre duale Organisationsstruktur und erwirbt ihre Wettbewerbsmacht durch die Kombination scheinbar widersprüchlicher organisatorischer Prinzipien: zentral und dezentral, lose und fest, „small-in-large“.

Das organisatorische Design von ‚small-in-large‘, ein Netzwerk relativ selbstständiger Einheiten, entwickelt sich realiter zu Netzwerkorganisationen, in denen Einheiten sogar ihre Autonomie als Firmen bewahren. Unternehmer beweisen ihre Stärke ganz wesentlich in der Organisation solcher Netzwerke, so zum Beispiel in folgender Situation: Ein Eishockey-Helm wird in Skandinavien entworfen, in den USA zur Produktions- und Marktreife gebracht, produziert in Korea und von Japan aus abgesetzt. Als solche ist eine derartige Netzwerkorganisation nicht neu. Miles (1989) benennt eine Vielzahl von Beispielen

derartiger Netzwerkorganisationen in der Mode- und Filmindustrie sowie im Pressewesen. Das Neue ist vielmehr die Verbreitung dieses Modells über eine wachsende Zahl von Marktsektoren. Die Vermittlungsposition in diesen Netzwerken einzunehmen, bedeutet nicht automatisch, eine unabhängige Funktion einzunehmen. Jeder der Beteiligten kann als Vermittler fungieren, dennoch ist dies die entscheidende Funktion. Unternehmen, die diese Aufgabe übernehmen, werden manchmal mit der abfälligen Bezeichnung ‚hollow company‘ belegt. Meines Erachtens ist es angemessener, dieses als einen hochqualifizierten Typus des Unternehmertums zu begreifen. Nur so lässt sich hierin eine moderne, bemerkenswerte Variante der schumpeterschen Definition des Unternehmers entdecken, die da lautet „neue Kombinationen herstellen“ (Schumpeter 1993, S.). Der Pendelschlag von zentral zu dezentral erfährt eine dynamische, spannungsreiche Balance von beidem: zentral und dezentral.

5 Organisatorische Einheiten im Prozess von Steuerung und Selbstorganisation

Organisationen sind hier als sich wandelnde Netzwerke beschrieben worden, die sich aus Verknüpfungen zwischen selbstständigen Einheiten bilden. Über Jahrhunderte hat sich so eine wachsende Interdependenz zwischen Steuerung und Selbstorganisation herausgebildet. Dabei wurde externe Kontrolle in Form von Selbstkontrolle internalisiert. Dieses höhere Niveau von Selbstorganisation und Autonomie ermöglicht eine angemessenere Steuerung.

Die Thematisierung von Steuerung und Selbstorganisation gehören zu einem Prozess, der von bemerkenswerter Kontinuität ist. Neue Organisationstypen sind nicht neu, denn sogenannte neue Typen sind Ausdruck desselben Prozesses. So ist auch der damit geforderte Balanceakt ein fortwährendes Management-Thema. Dabei besteht die eigentliche Fallgrube darin, die Diskussion entweder stärker in Richtung Steuerung und Zentralisation oder in Richtung Dezentralisation oder Autonomie zu lenken, wo es doch eigentlich auf eine ausgewogene Balance zwischen beidem ankommt. Das Konzept, besser zu steuern und Selbstorganisation zuzulassen, ist nicht nur mit organisatorischen Innovationen, sondern auch mit Change-Management verbunden. Deshalb sollen im Folgenden solche Beispiele des Change-Managements vorgestellt werden, die sowohl auf Steuerung als auch Selbstorganisation ausgerichtet sind.

5.1 Change-Management

Häufig sind Anstrengungen, einen organisatorischen Wandel herbeizuführen, so angelegt, dass es sich als schwierig erweist, eine Verbindung zu Steuerung und Selbstorganisation herzustellen. Change-Management schließt stets Steuerung und Führung ein. Aber wird tatsächlich so gesteuert, dass Gestaltungsmacht und Verantwortung der Linienorganisation gestärkt werden? Oder befördern diese Anstrengungen nicht eher deren Macht- und Verantwortungslosigkeit? Mit Hilfe der folgenden zwei Beispiele soll gezeigt werden, dass gute Absichten oft zweifelhafte Folgen haben können.

Vor einigen Jahren ordnete ein Bankunternehmen ein großflächiges Projekt zur Qualitätsverbesserung an. Die Kampagne wurde von einigen Top-Managern mit viel Aufwand gestartet: spektakuläre Events, Start-up-Tage, Plakate und Qualitätssymbole zeichneten die erste Phase aus. Arbeitskreise und Projektgruppen wurden im gesamten Unternehmen eingerichtet, und ein ausgedehntes Schulungsprogramm wurde implementiert. Die zentrale Projektgruppe, die alle Maßnahmen koordinierte, hatte einen gut durchdachten 10-Stufen-Plan aufgestellt, der als Szenario diente.

Heute ist dieses Projekt zum Stillstand gekommen. Die Beschäftigten sind enttäuscht. Im Wesentlichen sind die Analysetechniken und Maßnahmen, in die die Verantwortlichen für das Schulungsprogramm viel Aufmerksamkeit und Energie steckten, nicht umgesetzt worden. Die Top-Manager, die dieses Projekt initiierten, machen nunmehr den Eindruck, dass sie sowohl ihr Interesse als auch ihren Enthusiasmus verloren haben. Einige gehen sogar davon aus, dass „nun alles wie ehemals“ läuft. Viele Angehörige des mittleren Managements sind unverblümt aufmüpfig geworden. Sie empfinden, dass ihnen einseitig die Schuld am Misserfolg zugeschrieben wird, obwohl sie zu keinem Zeitpunkt maßgeblichen Einfluss auf das Projekt nehmen konnten. Sie waren diejenigen, die das normale Geschäft am Laufen hielten, als ihre Mitarbeiter an den Schulungsmaßnahmen und den Projektgruppen teilnahmen.

So wird zunehmend deutlich, dass trotz vieler Ideen zur Qualitätsverbesserung die alten Streitpunkte, wie der Kampf um Kompetenzen, Zentralisierung versus Dezentralisierung, fehlerhafte Kommunikation und unflexible Beziehungen, einen möglichen Fortschritt verhindern. In einer kürzlich vorgenommenen Evaluation gab die leitende Projektgruppe an, dass das Projekt mit seinem sorgfältig ausgearbeiteten 10-Stufen-Plan und seiner exemplarischen Organisation faktisch bürokratische Tendenzen hervorgerufen habe, obwohl das Gegenteil erreicht werden sollte, nämlich Rigidität und Bürokratie in Motivation und unternehmerisches Handeln umzuformen. Die Bank sucht nun nach einem Weg, wie sie aus dieser Sackgasse herauskommen kann.

Somit wurde der Wandel hinausgezögert. Steuerung und Selbstorganisation wurden nicht entwickelt, was noch problematischer ist, sie wurden behindert. Das Linien-Management wurde zum unverantwortlichen Handeln gebracht. Das nächste Beispiel erklärt diesen Zusammenhang noch detaillierter.

Ein offensichtlich erfreuter Manager einer großen Produktionsabteilung merkt an, dass das Projekt zur Qualitätsverbesserung so gut wie tot sei. Somit könne die Arbeit wieder in der alten Form fortgesetzt werden. Er problematisiert, dass er jahrelang durch alle erdenklichen Anfragen (genauer: Anordnungen) gezwungen worden sei, Beschäftigte an Projektgruppen teilnehmen zu lassen. Ein ‚Karussell‘ von Schulungseinheiten habe eine Planung der operativen Abläufe verunmöglicht. Jedermann sei gezwungen gewesen, zu improvisieren und Überstunden zu machen, um die Arbeit überhaupt am Laufen zu halten. Zusätzlich hätten unzählige Aktivitäten externer Consultants die Arbeit erschwert. Ganz besonders deren Bericht über vermeidbare Qualitätskosten sei bei seinen Mitarbeitern nicht gut angekommen. „Als wenn wir hier nicht wie die Verrückten arbeiten!“, so seine Erklärung. Egal, die Trainingskurse seien vorüber, die Projektgruppen hätten ihre Arbeit getan. Sie hielten noch einige Meetings ab, auf denen ihre Vorschläge festgehalten würden. „...dann sollen sie sie jetzt durchführen!“ „Ich denke, die Koordinatoren wissen, was zu tun ist!“

Aber die meisten Koordinatoren hätten diese Vorschläge einfach abgeheftet. Der Hauptverantwortliche sei nicht ernst genommen worden, und sein Assistent sei sowieso ein „Anfänger“.

5.2 Das Medium ist die Botschaft

Führungskräfte stimmen stets der Position zu, dass die Verantwortung für Wandel in die Linienorganisation gehöre. Dennoch wird jede Anstrengung unternommen, diese Verantwortung durch den ausgiebigen Gebrauch von Projekt- und Steuerungsgruppen, Schulungsprogrammen und beeindruckenden Zehn-Stufen-Plänen zu unterlaufen. Deshalb schlage ich vor, derartige Zehn-Stufen-Pläne möglichst zu vermeiden. Stattdessen sollten die Anstrengungen, einen Wandel herbeizuführen, sowohl mit der Steuerungs- als auch Selbstorganisationskompetenz der Linienorganisation verbunden werden, nach dem Motto „Policy down! Action up!“. Wie im ersten Abschnitt beschrieben, verfolgten Moritz von Oranien, Wedgwood und von Moltke dieses Prinzip auf je spezifische Weise. Die nächsten beiden Fälle lassen deutlich werden, wie dies heutzutage geschehen könnte. Denn die jeweilige Ausgangssituation, in der sich ein Unternehmen befindet, verlangt nach einer auf diese zugeschnittenen Anwendung desselben Konzeptes.

Fall I: Kundenorientierung

Das Management von DECS (annähernd 750 Beschäftigte), das Snack-Automaten herstellt und vertreibt, kam zu dem Schluss, dass der wachsende Konkurrenzdruck nach einer größeren Kundenorientierung verlange. Diese Orientierung schloss auch Douwe Egberts Coffee Systems, eine Tochtergesellschaft in den Niederlanden, ein, die 5.500 Maschinen mit 33.000 Abnehmern betreibt. Neben anderem produzieren diese Maschinen jährlich 2,5 Billionen Tassen Kaffee. So entwickelte das Management-Team von DECS ein Vorhaben, um die Kundenorientierung zu verbessern. Alle Organisationseinheiten sollten systematisch vier Fragen bearbeiten, die lauteten:

- ♦ Wer sind unsere (internen) Kunden? In welcher Hinsicht können wir diese Kunden ‚gewinnen‘?
- ♦ Welche Aktionen müssen wir unternehmen, um dieses Ziel zu erreichen?
- ♦ Wie können wir die Ergebnisse sichtbar machen?

Alle Abteilungen starteten mit einer kurzen Arbeitskonferenz, die einen halben bis einen Tag dauerte. Die im Hinblick auf eine größere Kundenorientierung erzielten Fortschritte sind seitdem zu einem feststehenden Tagungsordnungspunkt auf jedem weiteren Meeting geworden, das die Abteilungen abhalten. Alle drei Monate treffen sich alle Führungskräfte, um aktuelle Informationen, die diese Angelegenheit betreffen, auszutauschen. Über Fortschritte wird intern in einer Werkzeitschrift berichtet. Jede Abteilung macht ihren eigenen Entwicklungsprozess durch ein einfaches Berichtssystem sichtbar. Abteilungen mit herausragenden Ergebnissen werden öffentlich gewürdigt.

Innerhalb eines Jahres wurden 150 Verbesserungsprojekte auf den Weg gebracht. Zahllose, nachhaltige Erfolge sind bereits erzielt worden, wie kürzere Durchlaufzeiten für Bestellungen, ein geringeres Beschwerdeaufkommen, bessere finanzielle Ergebnisse, verbesserte Kontrollen über den Arbeitsablauf, Reduktion von Zeitarbeit.

5.3 Output-Steuerung und Prozessdialog

Die Anstrengungen, einen Wandel herbeizuführen, folgten nicht dem üblichen Muster: Es gab keine Projektgruppen, nur eine zentrale Steuerungsgruppe des Spitzenteams. Es wurden keine Untersuchungen angestellt, außer von Arbeitsgruppen und Abteilungen. Die Linienorganisation war zu jedem Zeitpunkt beteiligt. Jede Führungskraft war gefordert, mehr Verantwortung für die (internen) Kunden ihrer Abteilung zu übernehmen. Angelegenheiten, die zwischen Abteilungen geregelt werden mussten, waren im Verantwortungsbereich der jeweils höheren Entscheidungsebene angesiedelt. Von jeder Abteilung wurden Ergebnisse erwartet. In der hier vorgestellten Form bedeutet Change-Management in allererster Linie, dass Steuerungskapazitäten und Selbstorganisationskompetenzen der Linienorganisation entwickelt bzw. gestärkt werden. Bedeutet der erfolgreiche Verlauf bei DECS, dass Wandel immer ‚sanft‘ und ohne Probleme vonstatten geht? Nein keinesfalls, es gibt keinen Königsweg! Ein konfliktreich verlaufener Fall sei deshalb im Folgenden dargestellt.

Fall 2: Kostenreduktion

Ein Chemie-Unternehmen wollte Qualitätsverbesserungen bei deutlich geringeren Kosten erreichen. Wie im ersten Fall auch, mussten die einzelnen Abteilungen ihre Verbesserungsvorschläge und -pläne vorlegen. Der Start erschien erfolgversprechend.

Einige Beispiele für Verbesserungen sind die beachtliche Verkürzung von Rückstellungszeiten bei einigen Produkttypen, der verringerte Ausschuss bei zwei Produkten, weniger Unterbrechungen des Produktionsablaufs aufgrund der verbesserten Kooperation zwischen den Produktionsarbeitern und der technischen Abteilung.

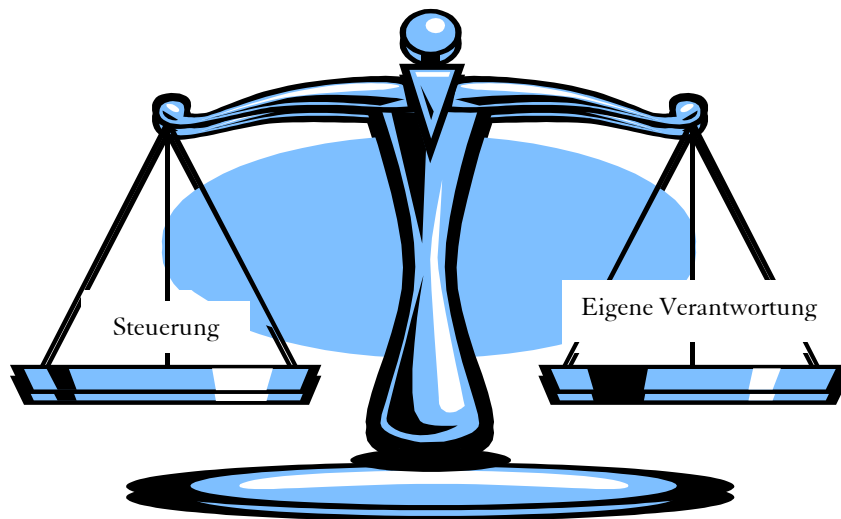
Jedoch ging hiervon kein Impuls auf die gesamte Organisation aus, sodass Verbesserungen isoliert blieben. Werkkonferenzen für reguläre Arbeitsgruppen, auf denen diese über die geplanten Maßnahmen und die Arbeit mit Indikatoren unterrichtet wurden, hielten das Projekt zwar am Laufen, allerdings nur auf einem oberflächlichen Level. Erst nach zwei Jahren wurden Verbesserungsmaßnahmen regelmäßig diskutiert. Aber selbst dann kam es zu kaum messbaren Ergebnissen. Jenseits von eher zufälligen Aktionen entwickelte sich keine Nachhaltigkeit, weil mentale Barrieren sowie die Unternehmenskultur negative Effekte zeitigten. Da Zweifel an der Motivation der Manager auftraten, erklärten diese wieder und wieder ihre außerordentliche Bereitschaft. Sie waren aber dennoch nicht in der Lage, sie in Handlungen umzusetzen. Andere Themen, einschließlich vieler operativer Probleme, traten allmählich in den Vordergrund und lenkten Aufmerksamkeit um.

Möglicherweise bringen zwei Interventionen das Projekt wieder auf den richtigen Weg. Erstens wurden alle Manager verpflichtet, das Verbesserungsprojekt auf die Agenda sämtlicher Meetings zu setzen. Zweitens muss jede Abteilung über Ergebnisse anhand von eindeutigen Indikatoren, die sie selbst entwickelt hat, Bericht erstatten und sie so präsentieren, dass sie von allen wahrgenommen und beurteilt werden können. Die beiden Stimuli werden durch das Management konsequent verfolgt. Diese beratungsintensive Steuerung stellt sich allmählich als erfolgversprechend heraus.

Was verursacht die unterschiedlichen Geschwindigkeiten in diesen beiden Beispielen? In beiden Fällen besteht die Gemeinsamkeit darin, dass Verbesserungsmaßnahmen von den

Abteilungen ausgegangen sind, während das Management für die Steuerung dieses Prozesses zuständig ist. Im ersten Fall war die Führung durch das Management insgesamt ausgeprägter und konzentrierter, nicht zuletzt, weil das Top-Management als Team geschlossen auftrat. Gleichzeitig konnten die Abteilungen besser reagieren, weil sie über die Fähigkeit verfügten, die ‚Botschaft‘ angemessen herauszufiltern und adäquat umzusetzen. Im zweiten Fall waren die Führungskräfte gezwungen, immer wieder ins operative Geschehen einzugreifen. Es lässt sich also festhalten, dass die Spitzenführungskräfte im ersten Beispiel besser delegieren und anleiten konnten. Allerdings war ihre Aufgabe auch deshalb einfacher, weil die mittleren Führungskräfte die Anforderungen schneller umsetzen konnten und in der Lage waren, Maßnahmen für die eigenen Abteilungen zu entwickeln.

Die nun folgende Darstellung fasst diesen Ansatz, demzufolge Direktiven von oben ausgehen, aber konkrete Verbesserungsmaßnahmen von unten entwickelt werden müssen, zusammen.



- ♦ Die Spitze entwickelt für die Organisation einen thematischen Schwerpunkt
- ♦ Die Linienorganisation leitet den Prozess an und überwacht ihn
- ♦ Jede Abteilung entwickelt eigene Verbesserungsmaßnahmen
- ♦ Jede Abteilung weist sichtbare Ergebnisse vor

6 Schlussfolgerung

Wählt man eine historische Perspektive im Hinblick auf den Wandel, den Organisationen durchlaufen haben, wird deutlich, dass sich ihre Netzwerkstruktur, verstanden als ein Gefüge, das sich durch miteinander verbundene Einheiten bildet, ändert. Deren wechselseitige Verknüpfung lässt sich als Balance zwischen Abhängigkeit und Selbstständigkeit und zwischen Steuerung und Selbstorganisation charakterisieren. Dabei zeigt sich gerade auch im historischen Rückblick, dass ein höheres Niveau von Selbststeuerung und Selbstständigkeit insgesamt eine angemessenere Steuerung ermöglicht, die stets zum Wettbewerbsvorteil beiträgt.

Eine weitere Schlussfolgerung ist außerdem, dass Anstrengungen, einen organisationalen Wandel herbeizuführen, häufig nicht ihr Versprechen erfüllen, weil die Linienorganisation sich in einer misslichen Lage befindet. Der zu reichliche Gebrauch von Projektgruppen, 'Task forces', Steuerungsgruppen, speziellen Koordinatoren, elaborierten Schulungsprogrammen sowie Analysen und Untersuchungen, die von internen und externen Beauftragten und Beraterinnen vorgenommen werden, blockieren die Entwicklung von Selbststeuerung – und organisation in der Linienorganisation.

Die historische Entwicklung ermöglicht es, die Aufmerksamkeit auf die Schlüsselfaktoren organisationalen Wandels zu richten. Der nicht enden wollende Strom von Management- und Organisationsmoden trägt hauptsächlich zur Irritation bei. Aber auch Organisationssoziologie, die zwischen Handlungs- und Systemmodellen unterscheidet, birgt die Gefahr in sich, auf eine falsche Fährte zu führen, indem sie sich wechselseitig ausschließende Perspektiven auf Organisationen verfolgt und diese entweder als Markt und Arena oder als kooperatives System begreift. Dabei ist das charakteristische Merkmal von Organisationen ihre Doppelstruktur. Konzepte, die dieser Doppelstruktur eine zentrale Bedeutung einräumen und in ihre Forschungsperspektive integrieren, tragen deshalb zum eigentlichen Erkenntnisfortschritt bei.

Literatur:

- Dupuy, Trevor Nevitt, 1977: *A Genius for War: The German Army and General Staff, 1807-1945*. Englewood Cliffs, New York: Prentice-Hall.
- McKendrick, Neil, 1966: Josiah Wedgwood and Factory Discipline. In: *The Historical Journal*, 4. Jg., Heft 1, S. 30-55.
- Miles, Raymond E., 1989: Adapting to Technology and Competition: A New Industrial Relations System for the 21st Century. In: *California Management Review*, Winter, S. 9-28.
- Schumpeter, Joseph A., 1993: *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung: eine Untersuchung über Unternehmergewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus*. 7. Aufl.; unveränd. Nachdr. der 1934 ersch. 4. Aufl., Berlin: Dunker & Humblot.
- Van Iterson, Ad, 1992: *Vader, raadgever en beschermer: Petrus Regout en zijn arbeiders 1834-1870*. Maastricht: University Press.

Prof. Dr. Willem Mastenbroek
Holland Consulting Group
Sophialaan 19; 1075 BL Amsterdam
E-Mail-Adresse: mastenbroek@hcg.net